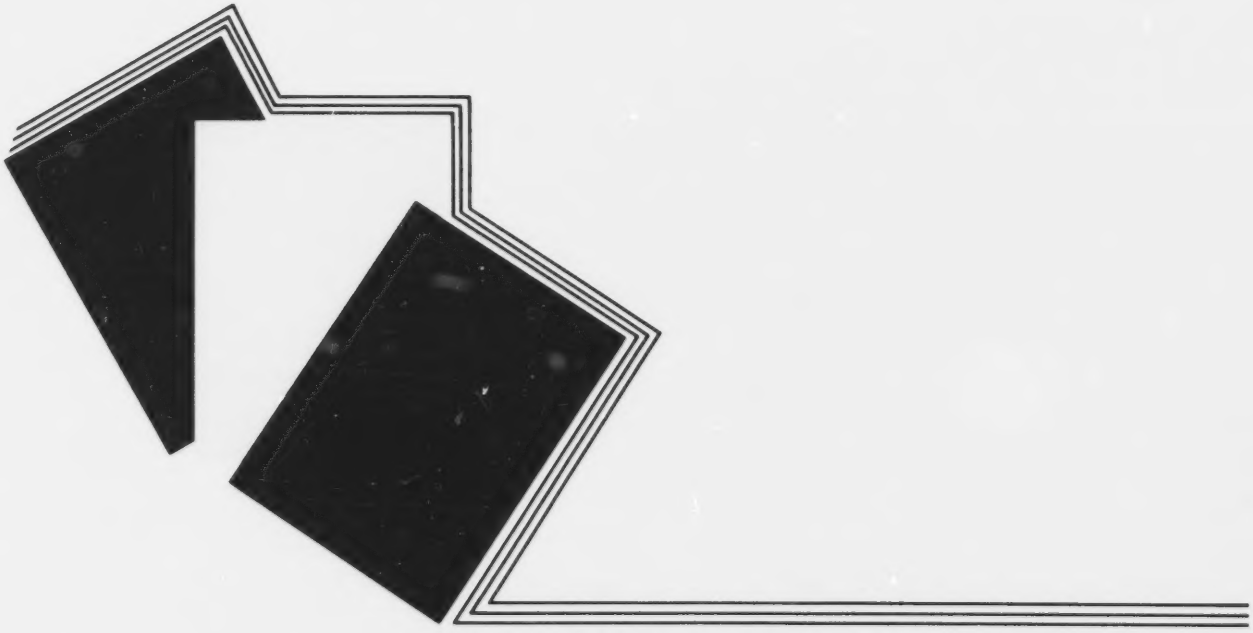
Gouvernement du Québec

5 L'EFFICACITÉ DE LA RÉINTÉGRATION ORDONNÉE PAR L'ARBITRE



Commission des normes du travail

L'EFFICACITÉ DE LA RÉINTÉGRATION ORDONNÉE PAR L'ARBITRE

(Articles 124 et suivants)
Loi sur les normes du travail

RAPPORT DE RECHERCHE

L'EFFICACITÉ DE LA RÉINTÉGRATION ORDONNÉE PAR L'ARBITRE

(Articl[illegible]24 et suivants)
Loi sur les normes du travail

Doris Armstrong
Agente de recherche
Direction du secrétariat et de la recherche
COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL

MARS 1984

Cette recherche a été réalisée en collaboration avec monsieur Gilles Trudeau, de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal; les résultats de l'enquête serviront à ce dernier dans le cadre de sa thèse de doctorat qu'il effectue sous la direction du professeur Paul C. Weiler au Harvard Law School.

PRÉSENTATION

À l'automne 1982, la Commission des normes du travail entreprenait une recherche sur le recours prévu dans la Loi sur les normes du travail (article 124 et al.) relativement au congédiement fait sans une cause juste et suffisante. Le but fondamental de cette recherche était d'évaluer l'efficacité de ce recours en regard de la réintégration ordonnée par l'arbitre. Le présent rapport rend compte des résultats de l'enquête effectuée auprès des salariés qui ont exercé le recours et qui ont obtenu une ordonnance de réintégration.

Le lecteur trouvera dans ce rapport un ensemble de données permettant d'évaluer l'efficacité de ce recours - ou du moins, suggérant certaines questions à ce sujet - et d'identifier certains problèmes qui ressortent à l'exercice de ce recours.

La présente recherche sur l'évaluation de l'efficacité de la réintégration ordonnée par l'arbitre est le résultat d'une collaboration entre monsieur Gilles Trudeau de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et la Direction du secrétariat et de la recherche de la Commission des normes du travail.

Nous souhaitons que cette recherche puisse favoriser une meilleure compréhension des problèmes rencontrés par les salariés qui exercent un recours à l'encontre d'un congédiement fait sans une cause juste et suffisante et promouvoir l'amélioration de l'efficacité de ce recours.

Nicole Lemay
Coordonnatrice à la recherche
Direction du secrétariat et de la recherche

TABLE DES MATIÈRES

		page
1.	Introduction	2
2.	Objectifs de la recherche	4
3.	Approche axée sur le salarié	5
4.	Méthodologie	6
4.1	Champ de l'enquête	6
4.2	Techniques et instruments de collecte des données	6
4.2.1	Questionnaire	7
4.2.2	Dossiers de la Direction du secrétariat	8
4.2.3	Sentences arbitrales	8
4.3	Taille de la population et représentativité	9
5.	Analyse des données	10
5.1	Caractéristiques générales des répondants	10
5.2	Processus d'arbitrage	15
5.2.1	L'assistance professionnelle	15
5.2.2	Les coûts	16
5.2.2.1	L'arbitre	16
5.2.2.2	L'avocat	17
5.2.2.3	Coûts de l'arbitrage	18

5.3 Les délais 23

5.3.1 Délai encouru pour obtenir l'ordonnance de réintégration 23

5.3.2 Délai encouru pour la nomination d'un arbitre 25

5.3.3 Délai entre la date de la nomination de l'arbitre et la date de la sentence arbitrale 25

5.3.4 Commentaires des salariés 27

5.4 La sentence arbitrale et son exécution 34

5.4.1 L'ordonnance de réintégration 34

5.4.2 L'ordonnance d'une indemnité 35

5.5 La réintégration 40

5.5.1 L'influence de certains facteurs sur la réintégration 40

5.5.2 Conclusion 44

5.6 Le retour au travail 48

5.6.1 Contexte du retour au travail 48

5.6.2 Conditions de travail 50

5.6.3 Maintien en emploi 51

5.6.4 Conclusion 51

5.7 Le maintien en emploi suite à la réintégration 56

5.7.1 Linfluence de certains facteurs sur le maintien en emploi 56

5.7.2 Conclusion 58

6. Suivi de l'enquête 62

6.1 Maintien de la réintégration 62
6.2 Contestation devant les tribunaux 63

7. Conclusion 65

Annexe 1 68

Annexe 2 73

1. INTRODUCTION

Le salarié[1] qui justifie de cinq ans de service continu chez un même employeur et qui croit avoir été congédié sans une cause juste et suffisante peut exercer un recours à l'encontre de son congédiement en vertu de l'article 124 de la Loi sur les normes du travail[2]. Depuis le 16 avril 1980, date de la mise en vigueur de la Loi sur les normes du travail, la Commission des normes du travail a reçu plusieurs plaintes de salariés qui se sont prévalus de ce recours.

Sur réception de la plainte du salarié, la Commission nomme une personne qui tente de régler la plainte à la satisfaction des parties. Si aucun règlement n'intervient dans les trente jours du dépôt de la plainte à la Commission, le salarié peut demander à cette dernière de déférer sa plainte à l'arbitrage.

L'arbitre qui agit en vertu des articles 124 et suivants de la Loi sur les normes du travail doit déterminer si le congédiement a été imposé pour une cause juste et suffisante. Si tel n'est pas le cas, l'arbitre peut ordonner à l'employeur de réintégrer le salarié. Il peut aussi ordonner à l'employeur de payer au salarié une indemnité jusqu'à un maximum équivalant au salaire que le salarié aurait normalement gagné s'il n'avait pas été congédié. De plus, l'arbitre peut rendre toute autre décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances entourant le congédiement.

---

1 Dans le présent rapport, la forme masculine désigne aussi bien les femmes que les hommes.

2 On trouvera à l'annexe 1 le libellé des articles 124 et suivants de la loi concernant le recours à l'encontre d'un congédiement fait sans cause juste et suffisante.

L'arbitrage constitue en quelque sorte la dernière étape du processus. Cette étape a des conséquences importantes pour le salarié puisque le congédiement peut alors être annulé ou maintenu.

À partir du moment où la plainte du salarié est déférée à l'arbitrage, l'intervention de la Commission dans le dossier prend fin. Les interrogations de la Commission relativement à cette étape du recours sont nombreuses.

Quelle que soit la décision rendue par l'arbitre, le salarié doit payer conjointement et à parts égales avec l'employeur les honoraires et frais de l'arbitre. La Commission ne possède pas de données sur les coûts relatifs à l'arbitrage. Dans le cas où l'arbitre ordonne la réintégration du salarié , la Commission ne possède pas de données relatives à l'exécution de l'ordonnance de réintégration et au maintien du salarié dans son emploi. La réintégration d'un salarié congédié peut-elle être durable lorsqu'imposée à un employeur? Les cadres d'entreprise ne sont pas exclus de l'application du recours. Forcer la réintégration au travail d'un salarié occupant un poste élevé dans la hiérarchie de l'entreprise, est-ce illusoire? Voilà autant de questions que la Commission se pose.

Après deux ans d'application de la loi, il est apparu souhaitable d'évaluer l'efficacité du recours à l'encontre d'un congédiement fait sans une cause juste et suffisante, notamment en ce qui concerne l'ordonnance de réintégration dans l'emploi. Il s'est aussi avéré nécessaire d'évaluer les coûts et les délais reliés à l'exercice du recours. À ces fins, par sa Direction du secrétariat et de la recherche, la Commission a entrepris au cours de l'année 1983 une recherche auprès des salariés concernés. Le présent rapport livre les résultats de cette recherche.

2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La recherche entreprise par la Commission des normes du travail visait certains objectifs. L'objectif principal de la recherche était d'évaluer l'efficacité de l'ordonnance de réintégration dans l'emploi. Nous voulions connaître la proportion de salariés qui, suite à l'ordonnance de l'arbitre, sont effectivement retournés au travail chez l'employeur qui les a congédiés. De plus, nous voulions identifier les raisons pour lesquelles certains salariés n'ont pas été réintégrés dans leur emploi, et ce malgré l'ordonnance de l'arbitre.

La recherche devait aussi permettre de connaître la situation de travail des salariés qui ont été réintégrés et d'évaluer la proportion de salariés qui ont quitté leur employeur après avoir été réintégrés.

D'autres objectifs étaient aussi poursuivis par cette recherche: les coûts encourus par les salariés relativement à l'arbitrage de leur plainte et les délais inhérents à l'exercice du recours. Nous voulions aussi connaître les caractéristiques socio-démographiques et professionnelles de cette population.

L'atteinte de ces objectifs devrait fournir certaines données en regard des aspects importants du recours dont celui du respect de l'ordonnance de réintégration dans l'emploi.

3. APPROCHE AXÉE SUR LE SALARIÉ

Dans le cadre de cette recherche, il nous apparaissait qu'une des sources d'informations possibles était les salariés qui avaient exercé le recours. Nous les considérions comme les témoins privilégiés des événements se rapportant au processus arbitral et aux suites découlant de l'ordonnance de réintégration. Dès le départ, il fut donc établi que le salarié constituerait notre source principale d'informations. L'étude est donc basée sur des situations vécues et perçues par les salariés.

Par ailleurs, cette approche comporte des conséquences dans la manière de saisir le phénomène de "retour au travail". En effet, ce phénomène "de retour au travail" est imbriqué dans le réseau de relations sociales et interpersonnelles que le salarié développe avec son employeur, son supérieur immédiat et ses collègues de travail. Ainsi, n'allant pas chercher d'informations auprès de l'employeur, nous ne connaîtrons qu'une version des faits, celle du salarié. Toutefois, l'objectif principal de cette recherche étant d'évaluer l'efficacité de l'ordonnance de réintégration, le choix des salariés comme source principale d'informations n'en réduit nullement l'importance et l'intérêt.

4. MÉTHODOLOGIE

Avant d'entreprendre l'analyse des résultats, il importe de signaler les principaux éléments de la méthodologie utilisée pour la réalisation de cette recherche.

4.1 Champ de l'enquête

Les dispositions de la loi permettant l'exercice du recours à l'encontre d'un congédiement fait sans une cause juste et suffisante sont entrées en vigueur le 16 avril 1980. La présente recherche vise l'ensemble des salariés qui ont exercé ce recours et en vertu duquel le congédiement a été annulé et la réintégration au travail ordonnée; et ce, pour l'ensemble des plaintes déférées à l'arbitrage suite à la date de la mise en vigueur de la loi - 16 avril 1980 - et pour lesquelles la sentence arbitrale avait été déposée avant le 1er juin 1983. La population retenue pour cette enquête regroupe 85 salariés.

Afin de permettre au salarié d'apprécier les conditions de son retour au travail, il fallait consentir, aux fins de la recherche, un certain délai entre le retour au travail du salarié et la cueillette d'informations relatives au contexte de retour au travail. Ainsi, nous avons réservé trois (3) mois à ce délai.

4.2 Techniques et instruments de collecte des données

La collecte des informations s'est effectuée à l'aide de deux techniques différentes: l'entrevue auprès des salariés à l'aide d'un questionnaire structuré et la consultation des dossiers de la Direction du secrétariat et de la recherche et des sentences arbitrales.

4.2.1 Questionnaire

La cueillette d'informations auprès de la population concernée a été réalisée à deux moments différents. Une première enquête s'est déroulée durant les mois de janvier et février 1983 auprès des salariés pour lesquels la sentence arbitrale ordonnant la réintégration au travail avait été déposée avant le 1er novembre 1982. Dans la majorité des cas, le questionnaire fut administré au domicile des salariés. Nous avons rencontré 49 salariés.

Dans le but d'accroître la taille de la population, nous avons administré, au mois de septembre 1983, le même questionnaire aux salariés pour lesquels la sentence arbitrale avait été déposée entre le 1er novembre 1982 et le 31 mai 1983. Le questionnaire fut administré par téléphone à 17 salariés.

Précisons que le questionnaire avait été expérimenté en décembre 1982 auprès de 6 salariés.

Les entrevues se sont déroulées en français. Vu le petit nombre (4) d'unilingues anglophones, nous avons décidé de ne pas traduire le questionnaire. Ces personnes ont donc été exclues de la population de l'enquête. Des 85 salariés qui formaient la population totale, 72 ont pu être rejoints et ont répondu au questionnaire. Le taux de réponse a été de 84,7%. Un (1) seul salarié a refusé de répondre au questionnaire.

Le questionnaire comportait 73 questions dont la grande majorité était fermée. Cependant, certaines questions étaient ouvertes et permettaient aux répondants de s'exprimer plus librement et d'introduire toutes les nuances qu'ils voulaient.

Le questionnaire se divisait en deux parties; la première s'adressait à l'ensemble des répondants tandis que la deuxième s'adressait à ceux d'entre eux qui étaient effectivement retournés au travail suite à l'ordonnance de l'arbitre.

Une première série de questions recueillait des données concernant les caractéristiques socio-économiques et professionnelles des répondants. Ensuite, les répondants étaient invités à répondre à des questions concernant les frais encourus relativement à l'arbitrage de leur plainte. D'autres questions avaient pour but de vérifier si l'ordonnance contenue dans la sentence arbitrale avait été exécutée ou contestée par l'employeur concerné.

Les salariés qui étaient effectivement retournés au travail répondaient à un autre bloc de questions relatives à leur situation de retour au travail et à la nature des problèmes rencontrés.

4.2.2 Dossiers de la Direction du secrétariat

Parallèlement à l'enquête, des données ont été recueillies dans les dossiers de la Direction du secrétariat et de la recherche et dans les sentences arbitrales, notamment en ce qui concerne les délais inhérents aux différentes étapes du processus.

4.2.3 Sentences arbitrales

Les informations recueillies dans les sentences arbitrales étaient au nombre de cinq. Il s'agit du dispositif de la sentence arbitrale, du type d'entreprise pour laquelle le salarié travaillait et de données qui avaient trait au salarié lui-même. Ces données sont la position hiérarchique du salarié dans l'entreprise telle que rapportée par l'arbitre, le dossier disciplinaire antérieur au congédiement, le cas échéant, et les motifs de congédiement invoqués par l'employeur.

4.3 Taille de la population et représentativité

Tous les salariés qui avaient déféré leur plainte à l'arbitrage et pour lesquels l'arbitre a ordonné le retour au travail font partie de la population visée par l'enquête; et ce, pour la période s'étendant du 16 avril 1980 au 1er juin 1983. Cette population est peu nombreuse. Toutefois, il faut se rappeler qu'il ne s'agit pas d'un échantillon mais bien de l'ensemble de la population concernée.

Considérant la taille de la population, certaines analyses statistiques n'ont pu être effectuées. Ainsi, quelques observations auront essentiellement une valeur indicative puisque nous ne pourrons fournir de résultats statistiquement probants. Certaines observations se présenteront davantage comme des hypothèses et non comme des certitudes.

5. ANALYSES DES DONNÉES

L'ensemble des analyses décrites dans ce rapport découle des données empiriques recueillies dans le cadre de la recherche de même que de celles recueillies dans les dossiers et les sentences arbitrales. Cependant, dans certains cas, nous enrichirons l'analyse d'éléments qui sont ressortis lors des entrevues avec les salariés. Il s'agit d'éléments se rattachant à la compréhension qu'ont les salariés de certaines situations par rapport aux différents aspects du recours.

5.1 Caractéristiques générales des répondants

Les données contenues dans cette section réfèrent aux données prévalant au moment du congédiement. Les diverses caractéristiques socio-économiques et professionnelles des répondants nous aideront à avoir une image plus précise de la population concernée. Ces résultats nous aideront aussi, au cours des analyses subséquentes, à mieux comprendre les deux principaux phénomènes liés à l'enjeu de la recherche: l'exécution de l'ordonnance de réintégration et le maintien en emploi.

Comme le lecteur pourra le constater, ce qui suit constitue essentiellement une analyse descriptive des variables indépendantes.

L'étude du tableau 1 nous permet de déceler que près de 60,0% (59,9%) des répondants avaient entre 30 et 50 ans. Le deuxième groupe en importance est celui des 50 - 60 ans et il regroupe 26,6% des répondants. Très peu de répondants (2,8%) avaient plus de 60 ans.

Considérant la proportion de femmes dans la population active et la nature de leur participation au marché du travail, il n'est pas surprenant de constater que la population de l'enquête est majoritairement (65,3%) composée d'hommes.

La population compte 76,4% de personnes mariées ou vivant avec un conjoint. Les deux tiers (66,7%) des répondants avaient des personnes à charge et 27,8% des répondants avaient à leur charge plus de 2 personnes.

Les données relatives au niveau de scolarité des répondants nous révèlent que la moitié (50,0%) d'entre eux avaient complété des études de niveau équivalent à la 10ème, 11ème ou 12ème année. De plus, 21,0% des répondants ont déclaré avoir complété un nombre d'années d'études supérieur à 12. Seulement, 12,5% des répondants avaient un niveau de scolarité équivalant au primaire.

Près du tiers (32,1%) de la population avait un revenu annuel se situant entre 15 000$ et 20 000$. Pour plus de 20,0% (22,4%), le revenu annuel se situait entre 20 000$ et 25 000$ alors qu'une proportion équivalente (22,3%) de salariés recevait plus de 25 000$. Peu de répondants (5,6%) se retrouvent à l'extrémité inférieure de l'échelle salariale, soit au salaire annuel inférieur de 10 000$.

Tel que mentionné au début de ce rapport, le salarié doit justifier de cinq ans de service continu chez un même employeur pour être admissible au recours. Il n'est donc pas surprenant de constater que le nombre moyen d'années d'ancienneté dans l'entreprise est 12 ans et 1 mois. 45,8% des salariés avaient entre 6 et 10 ans d'ancienneté. Le deuxième groupe en importance (22,4%) avait plus de 15 ans de service continu dans la même entreprise. Presque tous occupaient un emploi à plein temps[1] et très peu étaient syndiqués.

Concernant le niveau d'emploi des répondants, nous avons établi deux groupes: cadre et non cadre. Pour ce faire nous nous sommes référés à la position hiérarchique du salarié dans l'entreprise

---

1 Le salarié qui travaillait un nombre d'heures égal ou supérieur à celui de la durée normale de la semaine de travail dans l'entreprise a été établi travailler à plein temps.

telle que rapportée par l'arbitre. Les renseignements contenus dans les sentences arbitrales nous ont permis de distinguer les répondants qui occupaient un poste élevé dans la hiérarchie de l'entreprise. On note ainsi que la population est principalement composée de non-cadres (60,6%).

Plus des deux tiers (67,6%) des salariés travaillaient pour des entreprises appartenant au secteur tertiaire. Près du tiers (32,3%) des répondants travaillaient pour une entreprise comptant plus de 500 employés et un autre tiers (35,4%) pour une entreprise de 50 salariés et moins; 21,5% des répondants étaient dans une entreprise dont le nombre d'employés se situait entre 51 et 100.

TABLEAU 1

Profil des répondants
(N=72)

Âge	%
moins de 30 ans	11,2
30 à 39 ans	30,6
40 à 49 ans	29,3
50 à 59 ans	26,6
60 ans et plus	2,8
Sexe	
femme	34,7
homme	65,3
Statut civil	
célibataire	16,7
marié(e)	76,4
autres	6,9
Nombre de personne à charge	
aucune	33,3
1 personne	25,0
2 personnes	13,9
3 personnes	20,8
4 personnes et plus	7,0
Scolarité	
7 années et moins	12,5
8-9 années	16,7
10-12 années	50,0
13 années et plus	21,0

TABLEAU 1 (suite)

	%
Salaire annuel	
moins de 10 000$	5,6
10 000 - 14 999	18,2
15 000 - 19 999	32,1
20 000 - 24 999	22,4
25 000 - 29 999	11,1
30 000 et plus	11,2
Ancienneté dans l'entreprise	
moins de 6 ans	15,3
6 à 10 ans	45,8
10 ans/1 mois à 15 ans	16,8
plus de 15 ans	22,4
Niveau d'emploi	
non-cadre	60,6
cadre	39,4
Statut d'emploi	
plein temps	97,2
non-syndiqué	95,7
Secteur d'activité de l'entreprise	
primaire	4,2
secondaire	28,2
tertiaire	67,6
Taille de l'entreprise	
1 à 25 personnes	18,5
26 à 50 "	16,9
51 à 100 "	21,5
101 à 500 "	10,8
plus de 500 "	32,3

5.2 Processus d'arbitrage

Deux éléments d'importance sont étroitement liés à l'ensemble du processus d'arbitrage: d'une part, l'assistance professionnelle requise par le salarié pour assurer sa défense et, d'autre part, les coûts inhérents à la représentation du salarié et à l'arbitrage de sa plainte.

Le salarié doit faire l'évaluation de ces éléments lorsqu'il décide de déférer sa plainte à l'arbitrage. Comme devant toute Cour de justice, le plaignant peut faire appel à un avocat pour défendre son dossier. Cependant cette décision occasionne des démarches et engendre des coûts. De plus, le salarié sait qu'il devra aussi payer la moitié des honoraires et frais de l'arbitre et ce, quelle que soit l'issue de l'arbitrage de sa plainte.

Les données présentées dans ce chapitre nous permettront de connaître les montants déboursés par les salariés pour exercer leur recours à l'encontre d'un congédiement fait sans une cause juste et suffisante. Les données permettront également de susciter certaines questions quant au risque financier couru par le salarié qui décide d'aller en arbitrage.

5.2.1 L'assistance professionnelle

Tel que mentionné précédemment, le salarié qui défère sa plainte à l'arbitrage peut retenir les services d'un professionnel afin de se faire représenter devant l'arbitre; dans la majorité des cas, il s'agit d'un avocat. Il n'est pas obligatoire de faire appel à un professionnel pour défendre son dossier. Cependant, l'arbitre se prononce à partir des faits qui lui sont présentés; ainsi le salarié n'est peut-être pas la personne la plus apte à assurer sa défense étant donné les nombreuses questions de droit susceptibles d'être soulevées auxquelles il serait difficilement capable de

répondre. Pour assurer sa défense, il faut notamment être familier de la procédure judiciaire et de la loi. De plus, l'employeur peut aussi faire appel à un avocat pour le représenter devant l'arbitre. Selon les données de l'enquête, quatre (4) répondants (5,6%) seulement n'ont pas fait appel à un professionnel pour les représenter devant l'arbitre.

Dans le but d'obtenir une assistance professionnelle, 47,2% des répondants ont effectué des démarches auprès de l'aide juridique. Toutefois, dans le cadre du régime de l'aide juridique, 44,1% d'entre eux ne rencontraient pas les critères d'admissibilité.

Selon ce qui se dégage des entrevues effectuées auprès des salariés, il s'est avéré que, pour certains répondants, la recherche d'un professionnel à qui ils pourraient référer leur dossier constitue un problème. Ceci est dû particulièrement à un manque de ressources financières et à l'absence de ressources sociales dans l'entourage du salarié, c'est-à-dire la connaissance de personnes ou d'organismes pouvant l'aider à résoudre son problème. Le salarié qui ne connaît dans son entourage aucune personne pouvant l'orienter vers un professionnel est plus démuni. Durant les entrevues, certains salariés nous ont souligné ce fait. Certains salariés se sont même d'abord adressés à l'avocat de leur employeur ou ont tout simplement utilisé le bottin téléphonique. Le fait que les avocats ne peuvent faire de publicité, entre autres relativement à leur champs de spécialisation, ne facilite pas pour le salarié la recherche d'un avocat. Il s'avère donc difficile pour le salarié d'évaluer à sa juste valeur la compétence d'un professionnel qu'il ne connaît pas.

5.2.2 Les coûts

5.2.2.1 L'arbitre

Tel que stipulé dans la loi, le salarié qui décide de déférer sa plainte à l'arbitrage devra payer

conjointement et à parts égales avec l'employeur les honoraires et les frais de l'arbitre. Au moment de déférer leur plainte à l'arbitrage, 12,5% (9) des salariés ont dit ne pas avoir été au courant des coûts possibles se rapportant aux services professionnels de l'arbitre.

Le gouvernement détermine par règlement la rémunération des arbitres. Ainsi, lorsque les arbitres établissent le compte de l'employeur et du salarié concernant leurs honoraires professionnels, ils doivent se baser sur les tarifs établis dans le règlement.

Dans les frais de l'arbitre, peuvent être inclus, entre autres, les coûts pour la location d'une salle. Généralement, les auditions se sont déroulées dans les locaux du gouvernement (62,3%) ou dans un milieu semblable (17,4%) pour lesquels les parties n'ont pas eu à débourser. Toutefois, 14,1% des répondants nous ont déclaré avoir payé pour la location de la salle où s'était déroulée l'audition.

Dans le cadre de l'enquête, le montant du compte de l'arbitre reçu par les salariés va de 100$ à 3 120$. Tel que prévu par la loi, les employeurs ont dû débourser un montant égal à celui exigé du salarié. On observe au tableau 2 que 50,0% des répondants ont déboursé entre 350$ et 650$; 19,4% des répondants entre 650$ et 950$, et 12,5%, 950$ et plus. Les coûts approximatifs que les salariés s'attendaient de défrayer étaient de 612$ alors que le coût réel moyen du compte de l'arbitre s'élève à 725$.

5.2.2.2 L'avocat

En sus des frais de l'arbitre, les salariés ont à payer pour les services professionnels auxquels ils font appel.

Les honoraires professionnels demandés par les avocats des salariés s'échelonnent entre 200$, soit le montant le plus bas, et 12 200$, soit le montant le plus élevé. La distribution est très étendue. L'étude du tableau 3 nous révèle que près du quart (22,4%) des répondants ont défrayé des coûts variant entre 500$ et 1 000$; 13,8% des répondants ont reçu une facture dont le montant se situait entre 1 000$ et 1 500$. Une proportion importante (12,1%) de répondants se retrouvent à l'extrémité supérieure de l'échelle, avec une facture de 4 000$ et plus, alors que seulement 6,9% des salariés ont payé moins de 500$. Au moment de l'enquête, 12,1% des répondants n'avaient pas encore reçu le compte de l'avocat ou la facture finale.

Tel que mentionné précédemment, quelques répondants (26,4%) ont obtenu les services de l'aide juridique. Ce qui n'exclut pas, en ce qui les concerne, le remboursement de certaines sommes à l'avocat qui les représentait. En effet, des salariés qui ont reçu un montant d'argent suite à l'annulation de leur congédiement ont dû débourser pour les services de l'avocat. Ainsi, 31,6% des salariés admissibles à l'aide juridique ont déboursé un montant d'argent pour les services professionnels.

5.2.2.3 Coûts de l'arbitrage

Considérant les honoraires et les frais de l'arbitre et ceux de l'avocat du salarié, les coûts déboursés par les salariés relativement à l'arbitrage peuvent être très élevés. Lorsque le salarié décide de déférer sa plainte à l'arbitrage, il sait que sa démarche entraînera nécessairement des coûts; mais plus d'un facteur peut influencer l'importance de ces coûts. Il est donc presqu'impossible pour le salarié de connaître le montant exact des coûts de l'arbitrage. Ainsi, la décision du salarié de déférer sa plainte à l'arbitrage comporte donc un risque financier qui peut être très élevé pour lui.

Considérant le montant reçu de l'employeur suite à la sentence arbitrale et les coûts devant être déboursés par les salariés pour payer les honoraires de l'arbitre et de l'avocat, 65,3% des répondants ont dû assumer une perte financière; c'est-à-dire que les frais reliés à l'arbitrage de leur plainte ont été supérieurs au montant qu'ils ont reçu en guise d'indemnité équivalant au salaire perdu.

À la lecture du tableau 4, on observe que près du tiers (31,9%) des répondants ont subi une perte de 1 000$ et plus. Pour 16,7% des répondants, cette perte se situe entre 500$ et 1 000$. Pour un peu plus du tiers (34,7%) des salariés, le montant d'argent reçu pour compenser la perte salariale subie suite au congédiement permettait de couvrir les frais d'arbitrage.

La très grande majorité des salariés n'ont pas trouvé d'emploi dans la période qui a suivi leur congédiement. Par le fait même, ils ont reçu, pendant la durée de leur congédiement, comme seul revenu, les prestations de l'assurance-chômage. À cela s'ajoute le fait que certains d'entre eux n'ont même pas réintégré leur emploi suite à l'ordonnance de l'arbitre. Il est donc permis de se poser des questions quant aux avantages que certains salariés retirent d'une telle démarche.

TABLEAU 2

HONORAIRES ET FRAIS DE L'ARBITRE

(N=72)

	%
moins de 350$	11,1
350 à 499	25,0
500 à 649	25,0
650 à 799	11,1
800 à 949	8,3
950 et plus	12,5
n'avait pas reçu de compte	2,8
refus de répondre	1,4
ne sais pas	2,8

moyenne: 725$
médiane: 550$

TABLEAU 3

HONORAIRES ET FRAIS DE L'AVOCAT

(N=58)

	%	%[1]
moins de 500$	6,9	8,7
500 à 999	22,4	28,3
1 000 à 1 499	13,8	17,4
1 500 à 1 999	6,9	8,7
2 000 à 2 499	6,9	8,7
2 500 à 2 999	6,9	8,7
3 000 à 3 999	3,5	4,4
4 000 et plus	12,1	15,2
non encore réglé	12,1	----
payé par le syndicat	3,4	----
autre réponse	5,2	----

moyenne: 2 061$
médiane: 1 218$

---

1 Cette répartition en pourcentage ne tient pas compte des cas "non encore réglé", "payé par le syndicat" et des cas "autre réponse".

TABLEAU 4

LES PERTES FINANCIÈRES ENCOURUES SUITE AUX COÛTS
DE L'ARBITRAGE EN TENANT COMPTE DU MONTANT REÇU DE L'EMPLOYEUR
EN GUISE DE COMPENSATION SALARIALE

(N=72)

	%
(-) 3 000$ et plus	11,1
(-) 2 000 à 2 999	8,3
(-) 1 000 à 1 999	12,5
(-) 500 à 999	16,7
(-) 250 à 499	11,1
(-) 249 à 1	5,6
SOUS-TOTAL:	65,3
0 $	1,4
1 à 499	5,6
500 à 1 499	5,6
1 500 à 2 999	6,9
3 000 à 4 999	6,9
5 000 et plus	8,3
SOUS-TOTAL:	34,7

5.3 Les délais

L'un des buts inhérents à l'application d'un tel recours est de faire connaître aux parties l'issue du litige dans les meilleurs délais possibles. Dans les pages qui vont suivre, nous nous attarderons à évaluer les délais encourus par les répondants pour obtenir l'ordonnance de réintégration à partir du moment où ils ont déposé leur plainte à la Commission. Les données utilisées pour effectuer les calculs nécessaires proviennent des dossiers de la Direction du secrétariat et de la recherche.

5.3.1 Délai encouru pour obtenir l'ordonnance de réintégration

Finalement, combien de temps s'est-il écoulé entre le moment où les salariés ont déposé leur plainte à la Commission et le moment où l'arbitre a annulé leur congédiement? Le délai moyen entre le dépôt de la plainte et de la sentence arbitrale est de 234 jours. Ce délai ne tient pas compte du temps écoulé entre le dépôt de la sentence arbitrale et la date de la réintégration.

L'étude du tableau 5 nous informe que toutes les étapes inhérentes au processus se sont déroulées à l'intérieur d'une période de 4 mois pour 14,3% des répondants. À l'opposé, 14,3% des répondants ont attendu plus de 12 mois avant de connaître le résultat de leur démarche. Plus de la moitié (51,4%) des répondants ont connu des périodes d'attente s'échelonnant entre 4 et 8 mois. Ces délais sont occasionnés, d'une part, par le processus administratif, et d'autre part, par la procédure d'arbitrage . Nous verrons dans les pages qui suivent les délais attribuables à chacune de ces étapes.

TABLEAU 5

DÉLAI ENTRE LA DATE DU DÉPÔT DE LA PLAINTE
ET LA DATE DE LA SENTENCE ARBITRALE

Délai en mois (jours)	%
4 mois et moins (122 jrs et moins)	14,3
4 à 6 mois (123 à 182 jrs)	27,1
6 à 8 mois (183 à 242 jrs)	24,3
8 à 10 mois (243 à 302 jrs)	10,0
10 à 12 mois (303 à 365 jrs)	10,0
plus de 12 mois	14,3

moyenne: 234 jours
médiane: 204 jours

5.3.2 Délai encouru pour la nomination d'un arbitre

Sur réception d'une plainte déposée à l'encontre d'un congédiement fait sans cause juste et suffisante, la Commission nomme une personne qui rencontrera le salarié et l'employeur et qui tentera de régler la plainte à la satisfaction des parties. Cependant, si aucun règlement n'intervient dans les trente jours du dépôt de la plainte, le salarié peut demander de déférer sa plainte à l'arbitrage. Le salarié formule sa demande au bureau régional de la Commission, lequel transfert le dossier au Secrétaire de la Commission. Ce dernier voit alors à la nomination des arbitres.

Suite aux calculs effectués à partir des données recueillies dans les dossiers des répondants, il s'écoule en moyenne 100 jours, c'est-à-dire un peu plus de 3 mois, entre le moment du dépôt de la plainte et celui de la nomination de l'arbitre.

La lecture du tableau 7 nous révèle que, dans 61,5% des cas, l'arbitre fut nommé plus de 35 jours après que le salarié eut demandé de déférer sa plainte à l'arbitrage.

5.3.3 Délai entre la date de la nomination de l'arbitre et la date de la sentence arbitrale

La Loi sur les normes du travail stipule que l'arbitre doit rendre sa sentence dans les quatre-vingt-dix jours de sa nomination, à moins que les parties ne consentent par écrit, avant l'expiration du délai, à accorder un délai supplémentaire d'un nombre de jours précis. Au tableau 8, on observe que, dans plus de la moitié des cas (52,8%), les salariés ont encouru des délais supérieurs à 90 jours avant de connaître la décision de l'arbitre.

Généralement, l'arbitrage des causes de congédiement fait sans cause juste et suffisante implique trois intervenants: l'arbitre, le salarié et son représentant, l'employeur et son représentant. Sachant que l'arbitre a quatre-vingt-dix jours pour rendre sa sentence, nous étions intéressés à connaître le délai entre la nomination de l'arbitre et la première journée d'audition. On observe que, dans 25,0% (25,8%) des cas, la première journée d'audition a eu lieu plus de quatre-vingt-dix (90) jours après la nomination de l'arbitre.

Lorsque la cause nécessita plus d'une journée d'audition, le temps écoulé entre la première et la dernière journée d'audition est supérieur à trente (30) jours dans près de la moitié (47,9%) des cas.

Sachant que l'arbitre doit faire diligence, l'hypothèse que l'on peut émettre alors est qu'il semble difficile de trouver un moment où les trois intervenants, l'arbitre, le salarié et son représentant, l'employeur et son représentant, sont disponibles pour se rencontrer.

Nous nous sommes aussi penchés sur le nombre de jours d'audition que les différentes causes ont nécessités. En ce qui a trait au nombre de jours d'audition, 30,5% des dossiers déférés à l'arbitrage ont nécessité plus d'une journée d'audition et 37,5% des dossiers ont demandé l'équivalent d'une demi-journée d'audition.

5.3.4 Commentaires des salariés

Parmi les remarques générales formulées par les personnes interrogées, plusieurs ont exprimé leur déception en regard des lenteurs administratives et parajudiciaires. Tel que constaté précédemment, les délais relatifs à l'arbitrage sont dans certains cas très longs. Pour certains salariés, les difficultés de fixer une date d'audition font partie de la stratégie patronale à l'effet de reporter le plus tard possible la décision de l'arbitre. À cela s'ajoute la possibilité de contester la sentence arbitrale en faisant une requête à la Cour supérieure pour l'émission de bref d'évocation; ce qui a pour conséquence d'allonger les délais. Pour les salariés, ces différentes modalités ont pour effet de miner leur résistance.

Les longs délais encourus pour obtenir une sentence arbitrale peuvent dans certains cas être préjudiciables au salarié. L'employeur peut se retrouver dans une situation financière qui ne lui permette plus de réintégrer le salarié et de lui verser l'indemnité prévue dans la sentence. Aussi l'employeur peut, dans cet intervalle de temps, déclarer faillite.

Pour plusieurs répondants, ces longs délais ont fait en sorte qu'ils se sont retrouvés dans une situation financière précaire. Ainsi plusieurs d'entre eux, parce que l'employeur refusait de les réintégrer, se sont vus forcés d'accepter un montant d'argent - lequel n'était pas nécessairement élevé - en échange de leur retour en emploi.

TABLEAU 6

DÉLAI ENTRE LA DATE DU DÉPÔT DE LA PLAINTE
ET LA DATE DE LA NOMINATION DE L'ARBITRE

Délai en jours	%
45 jrs et moins	12,9
46 à 61 jrs	18,6
62 à 91 jrs	27,1
92 à 122 jrs	12,9
123 à 182 jrs	14,3
plus de 182 jrs	14,3

moyenne: 100 jours
médiane: 78 jours

TABLEAU 7

DÉLAI ENTRE LA DATE DE DEMANDE DE TRANSFERT
À L'ARBITRAGE PAR LE SALARIÉ ET LA DATE DE NOMINATION DE L'ARBITRE

Délai en jours	%
21 jrs et moins	18,6
22 à 35 jrs	20,0
36 à 49 jrs	22,9
50 jrs et plus	38,6

moyenne: 57 jours
médiane: 42 jours

TABLEAU 8

DÉLAI ENTRE LA DATE DE LA NOMINATION DE L'ARBITRE ET LA DATE À LAQUELLE LA SENTENCE A ÉTÉ RENDUE

Délai en jours	%
60 jrs et moins	20,8
61 à 90 jrs	26,4
91 à 120 jrs	13,9
121 à 150 jrs	16,7
plus de 150 jrs	22,2

moyenne: 133 jours
médiane: 99 jours

TABLEAU 9

DÉLAI ENTRE LA DATE DE LA NOMINATION DE L'ARBITRE ET LA DATE DE LA PREMIÈRE JOURNÉE D'AUDITION

Délai en jours	%
30 jrs et moins	14,5
31 à 60 jrs	33,9
61 à 90 jrs	25,8
plus de 90 jrs	25,8

moyenne: 85 jours
médiane: 63 jours

TABLEAU 10

DÉLAI ENTRE LA PREMIÈRE ET LA DERNIÈRE JOURNÉE D'AUDITION

Délai en jours	%
15 jrs et moins	21,1
16 à 30 jrs	21,1
31 à 60 jrs	26,3
plus de 60 jrs	31,6

moyenne: 62 jours
médiane: 42 jours

TABLEAU 11

DURÉE DE L'AUDITION DE LA PLAINTE DEVANT L'ARBITRE

Délai en jours	%
1/2 journée et moins	37,5
1 jr	31,5
1 1/2 jr	8,3
2 jrs	11,1
2 1/2 jrs et plus	11,1

5.4 La sentence arbitrale et son exécution

Dans le présent chapitre, nous décrirons l'ensemble des éléments concernant l'ordonnance contenue dans la sentence arbitrale. Dans un premier temps, nous ferons état du respect par l'employeur de l'ordonnance arbitrale concernant la réintégration du salarié; dans un deuxième temps, nous verrons si l'employeur a versé au salarié l'indemnité prévue dans la sentence arbitrale. Nous identifierons les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu exécution de l'ordonnance. De plus, nous verrons quelles ont été les démarches entreprises par les salariés pour s'assurer du respect de l'ordonnance arbitrale.

5.4.1 L'ordonnance de réintégration

L'ensemble de la population rencontrée dans le cadre de cette enquête faisait l'objet, suite à la décision de l'arbitre, d'une ordonnance de réintégration dans l'emploi. Toutefois, l'ordonnance de réintégration était facultative pour 8,3% (6) des salariés.

Suite à l'ordonnance de l'arbitre, seulement 54,2% des répondants sont effectivement retournés au travail. Nous avons demandé aux salariés les raisons pour lesquelles ils n'étaient pas retournés travailler chez l'employeur qui les avaient congédiés. Ceux-ci pouvaient nous donner plus d'une raison.

Parmi les motifs expliquant leur non-retour au travail, les répondants ont, entre autres, mentionné que l'employeur contestait, devant les tribunaux, la décision arbitrale (51,5%), que l'employeur refusait tout simplement de les reprendre au travail (45,5%), qu'ils craignaient de faire l'objet d'un traitement injuste (21,2%), ou qu'ils avaient conclu une entente avec l'employeur pour ne pas retourner au travail (18,2%).

Concernant le motif principal de non-retour au travail tel que formulé par le salarié, il s'avère qu'il est principalement relié au comportement de l'employeur (81,9%). Plus du quart (27,3%) des répondants qui ne sont pas retournés au travail ont donné comme motif principal de non retour le refus de l'employeur d'exécuter l'ordonnance. La contestation judiciaire a été invoquée par plus de 40% (42,4%) des salariés. Certains employeurs n'étant pas intéressés à réintégrer le salarié ont conclu une entente de non-retour au travail (6,1%). D'autres employeurs, devant une ordonnance de réintégration facultative, ont opté pour la non-réintégration (6,1%). Ainsi, on peut supposer que l'ordonnance de réintégration en emploi n'est pas toujours appréciée de l'employeur; il y a résistance de sa part.

Suite aux entrevues, il fut très surprenant de constater que les salariés n'ont pris aucun moyen légal face à l'inexécution de l'ordonnance arbitrale. Dans la grande majorité des cas, les répondants ignoraient qu'en vertu de l'article 127 de la Loi sur les normes du travail et de l'article 101 et 19,1 du Code du travail ils pouvaient déposer une copie conforme de la décision de l'arbitre au bureau du protonotaire de la Cour supérieure du district où est situé l'établissement de l'employeur en cause. Ce dépôt confère à la décision de l'arbitre la même force et le même effet que s'il s'agissait d'un jugement émanant de la Cour supérieure. Même si le dépôt au bureau du protonotaire ne demande pas de déboursé, la démarche comporte souvent des coûts pour le salarié puisque celui-ci confiera le dossier à son avocat.

5.4.2 L'ordonnance d'une indemnité

L'ordonnance de retour au travail peut être accompagnée d'une indemnité équivalant au salaire que le salarié aurait normalement gagné s'il n'avait pas été congédié. Toutefois, cette indemnité pourra être diminuée ou tout simplement non ordonnée par l'arbitre.

On note à la lecture du tableau 14 que tous les salariés n'ont pas obtenu une pleine compensation salariale qui tienne compte de la perte salariale subie suite au congédiement. Dans certains cas, l'arbitre a ordonné une compensation salariale partielle (26,3%); dans 13,9%, aucune compensation ne fut ordonnée. À la lecture de certaines sentences arbitrales, nous avons noté que l'arbitre jugeait que le salarié méritait une mesure disciplinaire; 25,0% des répondants se retrouvent dans cette situation. Par ailleurs, pour la plupart des répondants (58,3%), la sentence ordonnait une pleine compensation salariale.

Malgré l'ordonnance arbitrale, 41,8% des salariés qui devaient recevoir un montant d'argent n'avaient encore rien reçu de leur employeur au moment de l'enquête. Parmi eux, se retrouvent ceux pour qui l'employeur a contesté la décision de l'arbitre devant les tribunaux suspendant ainsi l'ordonnance arbitrale. Les autres salariés, qui ont reçu l'indemnité prévue à la sentence, ont reçu un montant net; l'employeur y avait préalablement déduit les impôts provincial et fédéral, les prestations d'assurance-chômage et, dans certains cas, le montant équivalant au salaire gagné d'un emploi occupé pendant la période de congédiement.

Suite à la décision de l'arbitre, 11,3% des répondants ont dû effectuer des démarches auprès de ce dernier pour demander la détermination du montant de la compensation. Certaines sentences arbitrales ne mentionnent pas le montant précis de la compensation financière, laissant aux parties le soin de s'entendre entre elles. Certains employeurs et salariés ne s'entendaient pas sur le montant d'argent auquel ces derniers avaient droit. L'arbitre ayant gardé juridiction pour déterminer ce montant, le salarié a donc dû s'adresser de nouveau à lui.

TABLEAU 12

MOTIFS DE NON-RETOUR AU TRAVAIL

(N=33)

MOTIFS	%[1]
. occupe un autre emploi	6,1
. craint de faire l'objet d'un traitement injuste	21,2
. faillite de l'employeur	6,1
. réintégration facultative	15,2
. entente avec l'employeur pour ne pas retourner au travail	18,2
. refus de l'employeur	45,5
. l'employeur conteste la décision arbitrale devant les tribunaux	51,5
. autres raisons	21,2

1 Les pourcentages ne sont pas cumulatifs, les répondants pouvaient fournir plus d'une raison

TABLEAU 13

MOTIF PRINCIPAL DE NON-RETOUR AU TRAVAIL

(N=33)

MOTIFS	%
. occupe un autre emploi	6,1
. craint de faire l'objet d'un traitement injuste	3,0
. faillite de l'employeur	3,0
. réintégration facultative	6,1
. entente avec l'employeur pour ne pas retourner au travail	6,1
. refus de l'employeur	27,3
. l'employeur conteste la décision arbitrale devant les tribunaux	42,4
. autres raisons	6,1

TABLEAU 14

DISPOSITIF DE LA SENTENCE ARBITRALE
CONCERNANT LE VERSEMENT D'UNE INDEMNITÉ

(N=72)

Dispositif de la sentence	%
. pleine compensation salariale	58,3
. compensation salariale partielle	6,9
. compensation salariale partielle à cause de mesure disciplinaire	19,4
. aucune compensation salariale	8,3
. aucune compensation salariale à cause de mesure disciplinaire	5,6
. autre	1,4

5.5 La réintégration

Dans les pages précédentes, nous avons vu que 54,2% seulement des salariés sont effectivement retournés au travail suite à l'ordonnance de l'arbitre. Quels sont donc les facteurs qui peuvent expliquer ce phénomène?

5.5.1 L'influence de certains facteurs sur la réintégration

Dans l'élaboration du cadre théorique de la recherche, nous avions identifié certaines variables susceptibles d'exercer une influence sur les chances de succès de la réintégration.

Afin de nous aider à déterminer ces variables et à élaborer nos hypothèses, nous nous sommes, entre autres, inspirés des résultats contenus dans certaines études américaines et canadiennes. Dans ces études, les chercheurs se sont intéressés à divers aspects de la réintégration dans l'emploi suite à un congédiement. Toutefois, contrairement à la présente recherche, ces réintégrations s'effectuaient dans un milieu de travail syndiqué.

Dans les paragraphes suivants, nous circonscrirons les éléments de chacune des variables qui ont été retenues dans notre cadre de référence et qui pourraient influencer les chances de succès de la réintégration.

1° Il nous apparaissait que la durée du congédiement pouvait influencer les chances de réintégration au travail. Ainsi, plus il s'écoule de temps entre le moment du congédiement et celui où l'arbitre rend sa décision, plus les chances du salarié de réintégrer l'emploi diminuent.

2° L'ancienneté du salarié chez l'employeur qui l'a congédié peut influencer les chances de réintégration. Plus le salarié a un nombre élevé d'années de service chez l'employeur, plus grandes sont les chances d'être réintégré.

3° Les probabilités de réintégration en emploi peuvent différer selon les motifs de congédiement énoncés par l'employeur. Les employeurs s'opposent-ils à la réintégration du salarié qui a été congédié pour des motifs disciplinaires?

4° La taille de l'entreprise peut influer sur les chances de réintégration. La réintégration dans les entreprises de grande taille comparativement aux petites doit être davantage possible.

5° Le niveau hiérarchique du salarié peut influencer la probabilité de réintégration. L'employeur doit manifester plus d'opposition à la réintégration du salarié occupant un poste élevé dans la hiérarchie de l'entreprise comparativement à une autre catégorie de salariés.

6° Le salaire peut influer sur les chances de réintégration au travail. L'employeur doit davantage s'opposer à la réintégration d'un salarié dont le salaire est élevé considérant les coûts qu'il devra débourser s'il exécute la sentence arbitrale.

Le tableau 15 fait état de la situation relativement à l'influence de ces facteurs sur la réintégration en emploi. Voici ce que révèle l'étude de ce tableau.

La réintégration est-elle indépendante de la durée du congédiement? On remarque qu'il n'existe pas de différence significative entre les deux distributions. Par ailleurs, on note qu'il y a une importante baisse dans la proportion de répondants qui réintègrent leur emploi lorsque la durée du congédiement est supérieure à 243 jours (8 mois). Cet écart est de l'ordre de 15% ou de 30% selon que l'on compare avec la première classe (181 jours et moins) ou la deuxième classe (182 à 243 jours).

L'ancienneté du salarié dans l'entreprise ne semble pas influer sur la probabilité de la réintégration. Cela peut s'expliquer par le fait que seuls les salariés qui ont au moins 5 ans de service continu peuvent se prévaloir du recours. Ainsi, à partir d'un certain nombre d'années de service continu, l'influence de l'ancienneté semble se faire beaucoup moins déterminante.

En ce qui a trait aux motifs de congédiement, nous les avons regroupés en trois catégories: l'incompétence, les motifs d'ordre disciplinaire et les motifs d'ordre non-disciplinaire. L'"incompétence" se rapporte à la difficulté du salarié à rencontrer les standards de production de l'employeur, que ce manquement soit volontaire ou non. Nous regroupons sous le vocable "disciplinaire" les motifs de congédiement qui ont un rapport avec un manquement volontaire de la part du salarié. Les motifs "non-disciplinaires" sont des motifs d'ordre administratif ou économique ou bien reliés à une incapacité non-volontaire du salarié à effectuer son travail. Tel que mentionné précédemment, les motifs de congédiement sont issus des sentences arbitrales.

La taille de notre population nous limite quant aux relations pouvant être établies entre certaines variables et quant à l'interprétation des statistiques. Toutefois, nous remarquons que les salariés ayant été congédiés pour des motifs reliés à l'incompétence retrouvent leur emploi en plus grand nombre, comparativement à ceux

qui ont été congédiés pour des motifs d'ordre disciplinaire ou non disciplinaire. De plus, on remarque que les salariés qui ont été congédiés pour des motifs d'ordre disciplinaire ont réintégré leur emploi dans une proportion plus élevée que ceux dont le motif de congédiement était "non disciplinaire". À la lecture de ces résultats, on peut penser que l'employeur évalue peut-être qu'il y a encore des possibilités que le salarié se corrige ou s'améliore. L'employeur convient peut-être que la mesure choisie, soit le congédiement, était trop sévère considérant la faute commise. D'autre part, pouvons-nous penser que, sous les raisons d'ordre économique invoquées par l'employeur, et regroupées sous la rubrique "non-disciplinaire", se cache ce qu'on pourrait appeler un congédiement déguisé pour des raisons liées à des conflits interpersonnels? Il serait alors difficile pour l'employeur de passer par-dessus des conflits interpersonnels et de réintégrer le salarié.

Il n'existe pas de relation significative entre les variables "niveau hiérarchique" et "réintégration". Néanmoins, on observe que la probabilité qu'un non-cadre réintègre son emploi est plus grande par rapport à celle d'un cadre. On note que seulement 42,9% des cadres ont réintégré leur emploi comparativement à 62,8% chez les non-cadres.

Statistiquement, il n'y a pas de relation significative entre la taille de l'entreprise et la réintégration au travail. Toutefois, nous remarquons que, comparativement aux autres catégories, les salariés travaillant dans des entreprises comptant plus de 500 employés ont réintégré leur emploi dans une plus grande proportion. Ceux-ci ont réintégré leur emploi dans une proportion de 71,4% comparativement à 41,7% et 40,6% pour les salariés travaillant dans les deux autres catégories d'entreprise. On observe donc un écart d'environ 30,0%.

Il existe une relation statistiquement significative entre le salaire annuel des répondants et la réintégration au travail. Plus le salaire est élevé, moins les probabilités de réintégrer l'emploi sont bonnes. On observe que plus de 80,0% (82,4%) des salariés dont le salaire annuel est inférieur à 15 000$ ont réintégré leur emploi alors qu'à l'extrémité supérieure de l'échelle salariale, soit au salaire annuel de 20 000$ ou plus, on n'en retrouve que 43,8%. Concernant la proportion de salariés qui ont réintégré leur emploi, on remarque donc une très grande différence entre le groupe de salariés qui ont un salaire inférieur à 15 000$ et ceux qui gagnent plus de 15 000$.

5.5.2 Conclusion

Finalement, l'étude de l'ensemble de ces variables nous révèle qu'aucune d'entre elles n'a d'influence déterminante sur la réintégration à l'exception du salaire annuel. Néanmoins, il demeure que, pour chacune de ces variables, nous avons pu noter certaines tendances, à savoir qu'il y a toujours un groupe qui se démarque par rapport à l'autre. En ce qui concerne la variable "niveau hiérarchique", il existe un écart important entre les deux groupes définis comme cadre et non-cadre. De plus, les salariés qui travaillaient pour une entreprise comptant plus de 500 salariés ont réintégré leur emploi dans une plus grande proportion.

La réaction de l'employeur, c'est-à-dire de réintégrer ou de ne pas réintégrer le salarié, semble liée à l'importance de l'enjeu monétaire; nous avons noté, en effet, que la variable "salaire annuel" exerçait une influence déterminante sur la réintégration. Toutefois, suite à l'examen des résultats de la précédente section à l'effet que les facteurs reliés aux caractéristiques professionnelles du salarié n'ont pas d'influence déterminante sur les chances de réintégration, pourrions-nous faire l'hypothèse que la réintégration au travail dépend de l'évaluation que

l'employeur fait des implications du retour au travail du salarié? La réintégration du salarié serait-elle dépendante de certaines évaluations que l'employeur fait en regard de sa propre situation?

TABLEAU 15

RÉINTÉGRATION EN EMPLOI SELON DIFFÉRENTES VARIABLES

	RÉINTÉGRÉ		NON RÉINTÉGRÉ		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
SELON LA DURÉE DU CONGÉDIEMENT						
181 jours et moins	15	55,6	12	44,4	27	37,5
182 à 243 jours	13	72,2	5	27,8	18	25,0
244 à 365 jours	6	40,0	9	60,0	15	20,8
plus de 365 jours	5	41,7	7	58,3	12	16,7
TOTAL	39	54,2	33	45,8	72	100,0
	$x^2 = 4,35$		$dl = 3$		$S = 0,225$	
SELON L'ANCIENNETÉ						
moins de 6 ans	7	63,6	4	36,4	11	15,3
6 à 10 ans	17	51,5	16	48,5	33	45,8
plus de 10 ans	15	53,6	13	46,4	28	38,9
TOTAL	39	54,2	33	45,8	72	100,0
	$x^2 = 0,49$		$dl = 2$		$S = 0,780$	
SELON LE MOTIF DU CONGÉDIEMENT						
disciplinaire	20	57,1	15	42,8	35	50,0
non disciplinaire	13	50,0	13	50,0	26	37,1
incompétence	6	66,7	3	33,3	9	12,9
TOTAL	39		31		70	100,0
	$x^2 = 0,81$		$dl = 2$		$S = 0,666$	
SELON LE NIVEAU HIÉRARCHIQUE						
non cadre	27	62,8	16	37,2	43	60,6
cadre	12	42,9	16	57,1	28	39,4
TOTAL	39	54,9	32	45,1	71	100,0
	$x^2 = 2,72$		$dl = 1$		$S = 0,099$	

TABLEAU 15 (suite)

	RÉINTÉGRÉ		NON RÉINTÉGRÉ		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE						
25 salariés et moins	5	41,7	7	58,3	12	18,5
26 à 500	13	40,6	19	59,4	32	49,2
plus de 500	15	71,4	6	28,6	21	32,3
TOTAL	33	50,8	32	49,2	65	100,0
		$x^2 = 5,30$	d1 = 2	S = 0,070		
SELON LE SALAIRE						
moins de 15 000	14	82,4	3	17,6	17	23,6
15 000 à 19 999	11	47,8	12	52,2	23	31,9
20 000 et plus	14	43,8	18	56,3	32	44,4
TOTAL	39	54,2	33	45,8	72	100,0
		$x^2 = 7,21$	d1 = 2	S = 0,027		

5.6 Le retour au travail

Nous devons aller au-delà de la seule considération relative à l' exécution de l'ordonnance arbitrale pour apprécier l'efficacité de la réintégration. Ainsi, tel que mentionné au début de ce rapport, un des buts poursuivis par l'étude était de connaître la situation de travail des salariés suite à leur réintégration.

Dans un premier temps, nous tenterons donc de cerner l'ensemble des événements se rapportant au retour au travail du salarié dans l'entreprise suite à la décision de l'arbitre. Nous préciserons d'abord le contexte de retour au travail et nous décrirons le comportement de l'employeur à qui l'arbitre a imposé la réintégration d'un salarié qu'il avait auparavant congédié; et ce, tel qu'il a déjà été mentionné, à la lumière des perceptions des répondants. Dans un deuxième temps, nous préciserons les modifications aux conditions de travail que les salariés ont subies. Finalement, nous évaluerons la durée du maintien en emploi suite à la réintégration.

5.6.1 Le contexte de retour au travail

Précédemment, nous avons mentionné que 54,2% (39) des répondants étaient effectivement retournés au travail. Mais dans quel contexte ce retour au travail s'est-il effectué?

Mentionnons d'abord que 52,7% des répondants sont retournés au travail après une absence variant entre 102 et 238 jours, soit une période d'environ 8 mois. Par ailleurs, il faut souligner que, pour 22,2% des répondants, cette absence s'est prolongée au-delà de 12 mois. La durée de l'absence du milieu de travail est donc passablement longue.

Pour la majorité des salariés réintégrés, le retour au travail après le dépôt de la sentence arbitrale s'est effectué dans les délais prévus dans la sentence arbitrale. La réintégration s'est effectuée en retard dans 10,3% des cas et pour des raisons liées aux exigences de l'employeur.

La majorité des répondants sont retournés travailler sous les ordres du même supérieur immédiat (79,5%) et dans la même unité de travail (74,4%). La population qui est retournée au travail se regroupait principalement dans les entreprises comptant plus de 500 employés (43,8%) et au sein d'une unité de travail comptant au maximum 10 employés (71,4%). Le milieu de travail était majoritairement (73,7%) non-syndiqué. Les salariés qui sont retournés travailler dans un milieu de travail syndiqué n'étaient toutefois pas syndiqués.

Suite à une réintégration imposée à l'employeur, on peut s'attendre à ce qu'employeur et salarié aient des efforts à faire pour rétablir des relations exemptes d'animosité; néanmoins, peut-on penser qu'une entente soit possible et que le travail reprenne presque normalement? Les résultats de l'étude laissent voir qu'un grand nombre de salariés ont connu des heures difficiles à leur retour au travail et ce, en raison du comportement de l'employeur. La contestation des employeurs a pris plusieurs formes: cela pouvait aller de la consigne du silence donnée par l'employeur aux collègues de travail à la défense d'accès au lieu de travail en passant par la surveillance indue et la discrimination.

Les deux tiers (66,7%) des répondants ont déclaré avoir été traités de façon injuste par leur employeur. Comment cette injustice s'est-elle manifestée? Près du quart (23,1%) des salariés ont déclaré avoir fait l'objet d'une surveillance indue de la part de l'employeur ou de son représentant. Vingt pour cent (20,5%) des salariés ont dû supporter un certain isolement, dû au fait que les collègues de travail devaient respecter la consigne de ne pas leur

58adresser la parole sous peine de sanction. Le tiers (33,3%) des répondants furent l'objet de harcèlement, 10,3% d'humiliation et 28,2% de discrimination. Même s'il s'agit de cas isolés, certains répondants ont déclaré que l'employeur leur avait interdit l'accès au lieu de travail en faisant usage de menaces, en les intimidant et certains causant même des dommages aux biens du salarié. Comme on peut le constater, la résistance de l'employeur à accepter la sentence arbitrale relativement à la réintégration du salarié peut se manifester de différentes façons, certains faisant usage de moyens légaux, d'autres de moyens qui, sans être illicites, pourraient être répréhensibles.

Ces manifestations de contrariété ont eu une durée différente selon les employeurs; chez certains, cela n'a duré que quelques semaines alors que chez d'autres elles perduraient.

5.6.2 Les conditions de travail

En ce qui a trait aux conditions de travail, elles ont été modifiées dans 43,6% des cas. Comparativement aux conditions qui prévalaient au moment de leur congédiement, quels sont les changements survenus suite à la réintégration des salariés? Le tiers (33,3%) des répondants ont occupé à leur retour au travail une occupation différente de celle qu'ils avaient au moment de leur congédiement. Parmi ceux qui, au retour, avaient une occupation différente, il s'agissait d'un classement inférieur dans 23,1% des cas; ainsi, comparativement à l'emploi occupé au moment du congédiement, l'occupation au retour au travail était d'un niveau inférieur.

Comparativement aux conditions de travail qui prévalaient au moment du congédiement, 15,4% des répondants ont subi, au retour au travail, une diminution du taux de salaire et 7,7% des salariés ont subi des changements dans la durée de la semaine de travail.

Pour 43,6% des répondants, le niveau de difficulté des tâches reliées à leur occupation a été modifié, soit en augmentant, soit en vidant les tâches de leur contenu.

L'aménagement de l'horaire de travail s'est détérioré dans 35,9% des cas. D'autres (12,8%) répondants ont connu une diminution des heures de travail faites en temps supplémentaire. Ces salariés considéraient le temps supplémentaire comme un avantage lié à l'emploi. Ainsi, ils se sont sentis pénalisés par la conduite de l'employeur. Aucun répondant n'a eu à supporter une augmentation des heures de travail faites en temps supplémentaire.

5.6.3 Le maintien en emploi

Considérant les conditions de travail qui ont prévalu dans certains cas suite à la réintégration, on peut comprendre qu'au moment de l'enquête 38,5% (15) des répondants n'étaient plus à l'emploi de l'employeur qui les avait réintégrés; 60,0% (9) avaient démissionné de leur emploi suite au comportement de l'employeur. À cela s'ajoutent les salariés (13,3%) (2) qui ont de nouveau été congédiés. Plus du quart (26,6%) (4) des salariés ont dû quitter parce que leur poste a été aboli ou parce que l'entreprise fermait ses portes.

Finalement, combien de temps ces gens sont-ils restés en emploi? Leur passage fut bref; près de 65% (64,3%) des salariés ont quitté à l'intérieur de 3 mois et 14,3% sont demeurés au travail entre 3 et 4 mois.

5.6.4 Conclusion

Suite à l'examen de ces résultats, certaines considérations s'imposent. Considérant les frais encourus par le salarié pour recouvrer son emploi, considérant la proportion de

salariés qui n'ont pu réintégrer leur emploi suite à l'ordonnance de l'arbitre, considérant la proportion de salariés qui ont dû quitter leur emploi suite à leur réintégration, considérant la durée du maintien en emploi suite au retour au travail, il importe de s'interroger sur l'efficacité d'un tel recours et la viabilité d'une telle mesure, soit la réintégration en emploi.

TABLEAU 16

RÉPARTITION DES SALARIÉS RÉINTÉGRÉS SELON LA DURÉE DE L'ABSENCE AU TRAVAIL

(N=39)

mois	%
4 mois et moins (122 jrs et moins)	8,3
4 à 6 mois (123 à 182 jrs)	22,2
6 à 8 mois (183 à 242 jrs)	22,2
8 à 10 mois (243 à 302 jrs)	19,4
10 à 12 mois (303 à 365 jrs)	5,6
plus de 12 mois (plus de 365 jrs)	22,2

moyenne: 271 jours
médiane: 223 jours

TABLEAU 17

RÉPARTITION DES SALARIÉS SELON LA RAISON DE DÉPART SUITE À LEUR RÉINTÉGRATION

(N=15)

	%
Congédiement	13,3
Démission suite au comportement de l'employeur	60,0
Poste aboli	13,3
Fermeture de l'entreprise	13,3

TABLEAU 18

DURÉE DU MAINTIEN EN EMPLOI DES SALARIÉS
SUITE À LEUR RÉINTÉGRATION

(N=15)

	%
1 mois et moins	28,6
2 mois	14,3
3 mois	21,4
4 mois	14,3
plus de 4 mois	21,3

5.7 Le maintien en emploi suite à la réintégration

Dans la poursuite de l'un des objectifs de la recherche qui est d'évaluer l'efficacité de l'ordonnance de réintégration, nous nous sommes intéressés à identifier les facteurs qui peuvent exercer une influence sur le maintien en emploi.

5.7.1 L'influence de certains facteurs sur le maintien en emploi

À partir du moment où l'employeur exécute la sentence arbitrale et réintègre le salarié, pouvons-nous penser que la réintégration peut être plus viable pour certains groupes de salariés? Pouvons-nous penser que certains groupes de salariés sont plus susceptibles de devoir quitter leur emploi après avoir été réintégrés suite à l'annulation de leur congédiement? La réintégration ne serait-elle donc praticable que pour un certain groupe de salariés?

Il nous est difficile de procéder à des tests statistiques probants vu le petit nombre de répondants qui sont effectivement retournés au travail (39). Il faudra être plus prudent pour l'interprétation des chiffres tirés de cette section. Les observations se présenteront davantage comme des indications et non comme des certitudes. C'est d'ailleurs dans cette optique que nous avons décidé de présenter les différentes variables que nous avons retenues comme pouvant exercer une influence sur le maintien en emploi. Nous pouvons regrouper les variables en trois catégories: les caractéristiques du salarié, le contexte de retour au travail dans l'entreprise et les relations interpersonnelles.

Au tableau 19 on retrouve les distributions selon les différentes variables. L'étude du tableau nous révèle qu'aucune

variable n'a d'influence déterminante sur le maintien en emploi à l'exception des variables reliées aux relations interpersonnelles. Les données du tableau présentent, par ailleurs, un certain intérêt puisqu'elles permettent de préciser des tendances. Nous noterons certaines distinctions ou différences entre les groupes.

On note des disparités selon la taille de l'unité de travail. Plus la taille de l'unité de travail est grande, plus la proportion de salariés qui sont restés en emploi diminue. Les salariés qui faisaient partie d'une unité de travail comptant moins de cinq (5) personnes sont demeurés en emploi dans une proportion de 75% comparativement à 58,8% pour les salariés qui s'étaient retrouvés dans une unité de plus de cinq (5) personnes.

On observe que, parmi les salariés qui sont retournés travailler dans un milieu où il y avait la présence d'un syndicat, 20% seulement des salariés n'étaient plus à l'emploi comparativement au milieu non-syndiqué où cette proportion atteint 46,4%. Ce résultat dénote, à notre avis, qu'il peut exister une différence de comportement chez l'employeur selon que le milieu est syndiqué ou non.

En ce qui concerne la variable occupation, il existe une totale indépendance entre cette variable et le maintien en emploi. Que le salarié ait, au retour au travail, la même ou une autre occupation que celle qu'il avait au moment du congédiement, il demeure en emploi dans les mêmes proportions.

Les salariés qui ont été réintégrés dans une unité de travail différente de celle dont ils faisaient partie au moment du congédiement sont demeurés en emploi dans une proportion de 80,0%, comparativement à 55,2% pour les salariés qui ont été réintégrés dans la même unité.

Nous ne sommes pas surpris de constater que les salariés qui jugent avoir été l'objet de traitement injuste de la part de l'employeur ont quittés leur emploi dans une plus grande proportion comparativement à l'autre groupe. On note un écart de plus de 20,0%.

Dans le cas où le salarié est retourné travailler dans la même unité de travail et sous les ordres du même supérieur immédiat, nous avons voulu vérifier si les relations interpersonnelles ont influencé le maintien en emploi du salarié. Ces deux variables, relations avec les collègues et relations avec le supérieur, semblent avoir une influence déterminante sur le maintien en emploi. Lorsque les relations se sont détériorées avec les collègues de travail ou avec le supérieur immédiat, la proportion de salariés qui ont quitté leur emploi est élevée. Ces résultats traduisent à notre avis l'importance des liens "employé - employeur - collègues de travail". Même quand il s'agit de la vie au travail, un salarié ne peut supporter très longtemps l'isolement, la marginalité, l'exclusion.

5.7.2 Conclusion

Les données présentées dans la présente section ne nous permettent pas de tirer des conclusions en ce qui concerne les facteurs liés au maintien en emploi. Cependant, le maintien en emploi du salarié suite à sa réintégration semble dépendre beaucoup plus de l'attitude générale de l'employeur à son égard que de tout autre facteur. Aussi, la détérioration des relations interpersonnelles apparaît particulièrement frappante par le fait qu'elle s'étend aux collègues de travail.

TABLEAU 19

MAINTIEN EN EMPLOI SELON DIFFÉRENTES VARIABLES

	ÉTAIENT EN EMPLOI		N'ÉTAIENT PLUS À L'EMPLOI		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
SELON L'ANCIENNETÉ						
moins de 6 ans	4	57,1	3	42,9	7	17,9
6 à 10 ans	11	64,7	6	35,3	17	43,6
plus de 10 ans	9	60,0	6	40,0	15	38,5
TOTAL	24	61,5	15	38,5	39	100,0
SELON LE NIVEAU HIÉRARCHIQUE						
non cadre	17	63,0	10	37,0	27	69,2
cadre	7	58,3	5	41,7	12	30,8
TOTAL	24	61,5	15	38,5	39	100,0
SELON LE MOTIF DU CONGÉDIEMENT						
disciplinaire	12	60,0	8	40,0	20	51,3
non disciplinaire	9	69,2	4	30,8	13	33,3
incompétence	3	50,0	3	50,0	6	15,4
TOTAL	24	61,5	15	38,5	39	100,0
SELON LA DURÉE DU CONGÉDIEMENT						
181 jours et moins	10	66,7	5	33,3	15	38,5
182 à 243 jours	6	46,2	7	53,8	13	33,3
plus de 243 jours	8	72,7	3	27,3	11	28,2
TOTAL	24	61,5	15	38,5	39	100,0

TABLEAU 19 (suite)

	ENCORE EN EMPLOI		PLUS À L'EMPLOI		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
SELON LA TAILLE DE L'UNITÉ DE TRAVAIL						
0	3	100,0	0	0	3	9,1
1 à 4 personnes	9	69,2	4	30,8	13	39,4
5 à 9 personnes	3	60,0	2	40,0	5	15,2
plus de 10 personnes	7	58,3	5	41,7	12	36,4
TOTAL	22	66,7	11	33,3	33	100,0
SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE						
25 salariés et moins	4	80,0	1	20,0	5	15,6
26 à 500 salariés	8	61,5	5	38,5	13	40,7
plus de 500 salariés	9	64,3	5	35,7	14	43,8
TOTAL	21	65,6	11	34,4	32	100,0
SELON LA PRÉSENCE DU SYNDICAT						
milieu de travail syndiqué	8	80,0	2	20,0	10	26,3
milieu de travail non syndiqué	15	53,6	13	46,4	28	73,7
TOTAL	23	60,5	15	39,5	38	100,0
SELON L'OCCUPATION AU RETOUR						
même occupation	16	61,5	10	38,5	26	66,7
occupation différente	8	61,5	5	38,5	13	33,3
TOTAL	24	61,5	15	38,5	39	100,0
SELON L'UNITÉ DE TRAVAIL						
la même	16	55,2	13	44,8	29	74,4
différente	8	80,0	2	20,0	10	25,6
TOTAL	24	61,5	15	38,5	39	100,0
SELON LE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT						
le même	20	64,5	11	35,5	31	79,5
différent	4	50,0	4	50,0	8	20,5
TOTAL	24	61,5	15	38,5	39	100,0

TABLEAU 19 (suite)

	ENCORE EN EMPLOI		PLUS À L'EMPLOI		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
SELON LE COMPORTEMENT DE L'EMPLOYEUR						
juste	10	76,9	3	23,1	13	33,3
injuste	14	53,8	12	46,2	26	66,7
TOTAL	24	61,5	15	38,5	39	100,0
SELON LES RELATIONS AVEC LES COLLEGUES						
améliorées	3	100,0	-	-	3	10,3
détériorées	3	27,3	8	72,7	11	37,9
demeurées les mêmes	10	66,7	5	33,3	15	51,7
TOTAL	16	55,2	13	44,8	29	100,0
SELON LES RELATIONS AVEC LE SUPERIEUR						
améliorées	2	100,0	-	-	2	6,5
détériorées	7	43,8	9	56,3	16	51,6
demeurées les mêmes	11	84,6	2	15,4	13	41,9
TOTAL	20	64,5	11	35,5	31	100,0

6. SUIVI DE L'ENQUÊTE

6.1 Maintien de la réintégration

Tel que mentionné au chapitre intitulé "méthodologie", nous avons respecté un délai minimum de trois (3) mois entre la date du dépôt de la sentence et la date du début de l'enquête.

Nous pensions que ce délai était suffisamment long pour permettre aux répondants qui avaient été réintégrés d'évaluer leur situation en emploi suite à leur réintégration. Néanmoins, nous étions intéressés à vérifier si effectivement ce délai avait été suffisant pour permettre à ces répondants de faire cette évaluation; en d'autres mots, les répondants qui étaient en emploi au moment de l'enquête se sont-ils maintenus en emploi?

Nous avons donc décidé de recommuniquer avec les répondants que nous avions rencontrés durant les mois de janvier et février 1983 et qui, lors de la première période de cueillette de données, étaient en emploi chez les employeurs qui les avaient réintégrés. À la fin du mois de septembre 1983, nous avons téléphoné à ces répondants afin de nous informer s'ils étaient encore en emploi; et si tel n'était pas le cas, nous voulions connaître la date et les raisons de départ.

Parmi les dix-sept personnes concernées, trois (3) avaient quitté leur emploi. Les raisons de départ sont toutes liées à des motifs d'ordre économique, soit manque de travail (1) ou abolition de poste (2). De l'avis des salariés, leur départ n'est pas relié au contexte entourant le congédiement pour lequel ils avaient déposé une

plainte à la Commission. Ces salariés ont quitté respectivement leur emploi 5 mois, 6 mois et 11 mois après leur réintégration.

6.2 Contestation devant les tribunaux

À la section intitulée "l'ordonnance de réintégration" (5.4.1), nous avons mentionné l'importance des contestations judiciaires. Ces contestations ont été entreprises par l'employeur suite à l'ordonnance de l'arbitre. Il est donc intéressant de connaître l'issue de cette démarche effectuée par l'employeur afin d'évaluer plus adéquatement l'efficacité du recours. La contestation judiciaire fait-elle partie de la stratégie patronale dans le but d'allonger les délais et de décourager le salarié ou est-ce que l'employeur considère vraiment qu'il y a eu injustice à son endroit? Il nous est difficile de répondre à cette question; néanmoins l'issue finale desdites contestations peut être un indice. Combien de fois les employeurs ont-ils eu gain de cause devant les tribunaux civils?

En date du 22 février 1984, nous connaissons le sort de onze (11) salariés pour lesquels l'employeur avait demandé l'émission d'un bref d'évocation. Un seul (1) employeur a vu sa requête reçue par la Cour supérieure. Un (1) autre employeur a entrepris des démarches à la Cour suprême. Un (1) salarié a abandonné avant l'audition. Un (1) employeur a fait rayer sa cause pour raison de faillite. On note aussi des règlements hors Cour qui selon le cas se sont conclus avant l'audition du bref ou après. Ces règlements ont pour effet de rendre inopérante la réintégration ordonnée par l'arbitre. Toutefois, combien de salariés devant la résistance manifestée par l'employeur ont finalement préféré accepter un certain montant d'argent? Des onze (11) salariés pour lesquels l'issue du litige est connue, sept (7) ont conclu une entente monétaire avec leur employeur. Quatre (4) salariés ont réglé avant audition du bref et trois (3) salariés après audition du bref.

Les présentes informations traduisent à notre avis une certaine inégalité de force entre les parties impliquées. Ainsi, on aura constaté qu'un seul employeur a vu sa requête reçue par la Cour supérieure. Alors qu'aucun des salariés impliqués ne fut réintégré.

7. CONCLUSION

L'analyse des données de la recherche permet de constater un certain nombre de faits concernant l'ensemble du processus d'arbitrage et l'efficacité de l'ordonnance de réintégration en même temps qu'elle suscite certaines interrogations quant à l'essence même du recours.

La présente étude révèle que 45,8% des salariés qui ont exercé le recours à l'encontre d'un congédiement fait sans une cause juste et suffisante n'ont pas été réintégrés dans leur emploi suite à l'ordonnance de l'arbitre. Dans 51,5% des cas, l'employeur a contesté la décision arbitrale devant les tribunaux. Dans 27,3% des cas, l'employeur a décidé de ne pas obtempérer à l'ordonnance arbitrale en refusant tout simplement de réintégrer le salarié.

Parmi les salariés qui sont retournés au travail, 66,7% d'entre eux ont déclaré avoir été traités injustement par leur employeur; les raisons à l'appui concernent les conditions de travail qui ont prévalu à leur retour au travail et le comportement de l'employeur à leur égard . De plus, au moment de l'enquête, 38,5% des salariés qui ont été réintégrés suite à l'ordonnance de l'arbitre n'étaient déjà plus à l'emploi. 60,0% d'entre eux avaient démissionné en raison du comportement de l'employeur.

Dans la majorité des cas, le dispositif de la sentence arbitrale prévoyait le versement d'une compensation en guise de salaire perdu pendant la durée du congédiement. Concernant le versement de cette compensation ordonnée par l'arbitre, 41,8% des salariés n'ont reçu aucun montant d'argent de leur employeur.

La présente étude a permis de connaître les coûts déboursés par les salariés pour défrayer les services de l'arbitre et de l'avocat. Les coûts moyens déboursés pour l'arbitre et l'avocat s'établissent respectivement à 725$ et 2 061$. Les résultats de l'enquête nous ont permis de constater que certains salariés qui ont obtenu les services de l'Aide juridique ont dû débourser pour les services de leur avocat parce que l'ordonnance arbitrale prévoyait le versement d'une indemnité monétaire.

Concernant les délais encourus par les salariés pour connaître l'issue du litige, on constate que le délai moyen entre le dépôt de la plainte et la sentence arbitrale est de 234 jours, soit plus de sept mois et demi. Tel que mentionné dans la loi, l'arbitre doit rendre sa sentence dans les 90 jours de sa nomination. Les résultats de l'enquête nous permettent de constater que, pour plus de la moitié des répondants (52,8%), il s'est écoulé plus de 90 jours entre le moment où l'arbitre fut nommé par la Commission et le moment où il rendit sa décision.

La recherche ne tendait pas à cerner les conséquences sociales et économiques d'un congédiement pour le salarié ni celles découlant de l'exercice de ses droits. Cependant, elle a fait ressortir les problèmes autant financiers que psychologiques que doit surmonter le salarié dans une telle situation.

Devant la nécessité pour le salarié d'être assisté ou représenté par un tiers dans l'exercice de ce recours, nous avons remarqué les difficultés reliées à la recherche d'un professionnel à qui le salarié pouvait référer son dossier.

Aussi compte tenu de l'importance du litige en cause et des conséquences pour le salarié du non respect de l'ordonnance arbitrale, il a été étonnant de constater que les salariés n'ont pas utilisé le mécanisme prévu à la loi relativement à l'exécution de la sentence arbitrale.

Concernant le recours prévu dans la Loi sur les normes du travail à l'encontre d'un congédiement fait sans cause juste et suffisante, on pouvait s'attendre à ce que ce recours garantisse au salarié le retour à son emploi lorsque l'arbitre en décide ainsi. On pouvait penser que, suite à une décision arbitrale, les employeurs respecteraient le dispositif de la sentence arbitrale.

Suite à la sentence arbitrale, l'employeur et le salarié peuvent se prévaloir de l'exercice de certains droits relativement à la contestation de la décision de l'arbitre. Cependant, pouvait-on envisager qu'un aussi grand nombre d'employeurs contesteraient la décision de l'arbitre en faisant une requête pour l'émission d'un bref d'évocation.

Les données de l'enquête concernant les coûts encourus par les salariés qui ont exercé ce recours remettent-elles en question l'accessibilité de ce recours pour les salariés? Les délais encourus par le salarié dans l'exercice de ce recours ne remettent-ils pas en cause, à certains égards, le fonctionnement du processus d'arbitrage?

Les résultats de l'enquête concernant le respect de l'ordonnance arbitrale suscitent certaines interrogations quant à la liberté exercée par certains employeurs relativement à la non exécution de l'ordonnance arbitrale. Est-il pensable de pouvoir contrôler ou corriger le comportement des employeurs à cet égard?

Considérant les résultats de l'enquête en regard de l'efficacité de l'ordonnance de réintégration, nous ne pouvons prétendre que ce recours garantisse au salarié la réintégration dans l'emploi même si l'arbitre a annulé le congédiement et ordonné la réintégration.

Suite à notre analyse, il nous apparaît que l'existence d'un tel recours est nécessaire même si son principal effet n'était que de limiter le nombre de congédiements faits sans une cause juste et suffisante. Cependant, dans le cadre des entrevues effectuées pour cette enquête, nous avons constaté que ce recours a fait naître beaucoup d'espoir chez les salariés puisqu'il constitue le seul moyen légal dont ils disposent pour faire respecter leurs droits à l'encontre d'un congédiement fait sans motif valable.

Compte tenu de l'importance de l'existence d'un recours pour le salarié congédié sans une cause juste et suffisante et compte tenu surtout des résultats de l'enquête, - certains problèmes ne faisant aucun doute - il faudrait étudier sérieusement certaines dispositions de la loi afin de rendre le recours plus efficace.

ANNEXE 1

LOI SUR LES NORMES DU TRAVAIL

SECTION III

Recours à l'encontre d'un congédiement
fait sans cause juste et suffisante

124. Le salarié qui justifie de cinq ans de service continu chez un même employeur et qui croit avoir été congédié sans une cause juste et suffisante peut soumettre sa plainte par écrit à la Commission dans les trente jours de son congédiement, sauf si une procédure de réparation, autre que le recours en dommages-intérêts, est prévue ailleurs dans la présente loi, dans une autre loi ou dans une convention.

125. Sur réception de la plainte, la Commission peut nommer une personne qui tente de régler la plainte à la satisfaction des intéressés.

La Commission peut exiger de l'employeur un écrit contenant les motifs du congédiement du salarié. Elle doit, sur demande, fournir une copie de cet écrit au salarié.

126. Si aucun règlement n'intervient dans les trente jours du dépôt de la plainte à la Commission, le salarié peut demander à la Commission de déférer sa plainte à l'arbitrage.

La Commission nomme un arbitre dont le nom apparaît à la liste prévue par le deuxième alinéa de l'article 77 du Code du travail (L.R.Q., chapitre C-27).

127. Les articles 100.1 à 100.9, 100.11 et 100.12, 100.14 à 100.16, 101, 101.3 et 101.4 et 139 et 140 du Code du travail s'appliquent à l'arbitre ainsi nommé, en faisant les changements nécessaires.

128. Si l'arbitre juge que le salarié a été congédié sans cause juste et suffisante, il peut:

1° ordonner à l'employeur de réintégrer le salarié;

2° ordonner à l'employeur de payer au salarié une indemnité jusqu'à un maximum équivalant au salaire qu'il aurait normalement gagné s'il n'avait pas été congédié;

3° rendre toute autre décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire.

Cependant dans le cas d'un domestique, l'arbitre ne peut qu'ordonner le paiement au salarié d'une indemnité correspondant au salaire et aux autres avantages dont l'a privé le congédiement pour une période maximum de trois mois.

129. La sentence arbitrale doit être motivée et rendue par écrit.

130. L'arbitre doit rendre sa sentence dans les quatre-vingt-dix jours de sa nomination, à moins que les parties ne consentent par écrit, avant l'expiration du délai, à accorder un délai supplémentaire d'un nombre de jours précis.

131. L'arbitre doit déposer cette sentence en deux exemplaires ou copies conformes à l'original à la Commission et en transmettre en même temps une copie à l'employeur et au salarié.

132. L'arbitre ne peut exiger d'honoraires et de frais à moins qu'il ne rende sa sentence dans un délai conforme à l'article 130 et qu'il ne présente au salarié et à l'employeur une preuve de l'envoi de sa sentence à la Commission.

133. L'arbitre doit conserver le dossier de l'arbitrage pendant deux ans à compter du dépôt de la sentence.

134. Le secrétaire ou, à défaut de ce dernier, une personne dûment autorisée par la Commission, peut certifier conforme toute sentence qui a été déposée selon l'article 131.

135. Les honoraires et frais de l'arbitre sont payés conjointement et à parts égales par l'employeur et le salarié conformément au tarif établi par le règlement adopté en vertu de l'article 103 du Code du travail (L.R.Q., chapitre C-27).
Dans le cas du domestique, les honoraires et frais sont payés par la Commission.

ANNEXE 2

1. Au moment de votre congédiement, quel était votre âge?

_____ 3

2. Au moment de votre congédiement, quel était votre état civil? 2

- ○ célibataire
- ○ marié(e) ou vivant avec un conjoint
- ○ veuf(ve) divorcé(e) séparé(e)
- ○ religieux(se)

3. Combien de personnes aviez-vous à votre charge lors de votre congédiement? 6 8

_____adulte(s) _____enfant(s)

4. Quel était votre salaire annuel lors de votre congédiement? 10

_____$

5. Combien d'années de scolarité aviez-vous complétées? 15

_____

6. Au moment de votre congédiement, depuis combien de temps étiez-vous à l'emploi de l'employeur qui vous a congédié(e)? 17 19

_____

7. Au moment de votre congédiement, étiez-vous syndiqué(e)? 21

- ○ oui
- ○ non

8. Au moment de votre congédiement, votre semaine de travail chez cet employeur s'établissait en moyenne à combien d'heures? ⌊__⌋ 24

_____

9. Quelle était la durée normale de la semaine de travail dans l'entreprise? ⌊__⌋ 26

_____

10. Au moment de votre congédiement, combien de personnes travaillaient...

a) dans l'unité de travail (département, service, équipe de travail) à l'intérieur de laquelle vous travailliez? ⌊__⌋ 28

_____

b) dans le même établissement où vous travailliez? ⌊__⌋ 31

_____

c) pour l'entreprise de l'employeur qui vous a congédié(e)? ⌊__⌋ 35

_____

Carte no 1

11. En déposant une plainte à la Commission suite à votre congédiement, que recherchiez-vous? S'il y a plus d'une réponse, indiquez-les moi par ordre d'importance. ⌊__⌋ 37

- ◯ retourner à votre emploi
- ◯ recevoir un montant d'argent de votre employeur
- ◯ annuler le congédiement dans votre dossier
- ◯ autre(s), précisez _____

_____

12. Suite à votre congédiement et avant que l'arbitre ait rendu sa décision, aviez-vous fait des démarches afin de trouver un emploi? ⌊__⌋ 41

- ◯ oui
- ◯ non ----- passez à Q16

13. Avez-vous trouvé un autre emploi?

○ oui

○ non ----- passez à Q16

14. Combien de temps après votre congédiement avez-vous trouvé cet emploi?

_____mois _____semaines

15. Cet emploi était-il temporaire ou permanent?

○ temporaire

○ permanent

16. Au moment où vous avez décidé de porter votre plainte à l'arbitrage, étiez-vous informé(e) des coûts approximatifs se rapportant aux honoraires de l'arbitre?

○ oui

○ non ----- passez à Q18

17. a) Qui vous en avait informé(e)?

_____

b) A quel montant avait-on évalué ces coûts?

_____$

18. Quel est le montant du compte que vous avez reçu de l'arbitre?

_____$

19. Combien de temps a duré l'audition devant l'arbitre?

_____ _____

20. A quelle(s) date(s) a eu lieu l'audition?

_____

_____

21. Où s'est déroulée l'audition? 75

- ○ dans les locaux de l'employeur
- ○ dans un hôtel
- ○ dans les locaux du gouvernement
- ○ autre, précisez _____

22. L'endroit où s'est déroulée l'audition vous a-t-il satisfait? 76

- ○ oui
- ○ non

si non, pourquoi? _____ 77

_____

23. Avez-vous eu à payer pour la salle? 78

- ○ oui
- ○ non

24. Avez-vous effectué des démarches afin d'obtenir les services de l'aide juridique? 79

- ○ oui
- ○ non ----- passez à Q27

25. Quel a été le résultat final de ces démarches? 80

_____

_____

S'il n'a pas reçu les services d'un avocat, passez à Q27

26. Avez-vous déboursé un montant d'argent pour les services de l'avocat? 83

- ○ oui ----- passez à Q28
- ○ non ----- passez à Q29

27. Devant l'arbitre, étiez-vous représenté(e) par une tierce personne (avocat ou autre catégorie de professionnels)? 84

- ○ oui
- ○ non ----- passez à Q29

28. Quel a été le coût de ces services? 85

_____ $

29. L'arbitre a-t-il ordonné à l'employeur qui vous a congédié(e) de vous verser un montant d'argent? 90

- ○ oui
- ○ non ----- passez à Q33

30. Quel était ce montant d'argent? 91

_____ $

31. Ce montant d'argent équivalait à combien de semaines ou de mois de travail? 97 99

_____

32. Quel montant d'argent avez-vous reçu? 101

- ○ _____ $
- ○ aucun
- ○ le même que celui ordonné par l'arbitre

Si différent de Q30 Pourquoi? _____ 117

_____

33. Avez-vous dû rembourser un montant d'argent à la Commission de l'assurance-chômage? 113

- ◯ oui
- ◯ non ----- passez à Q35

34. Quel était ce montant d'argent? 114

_____$

35. Suite à la décision arbitrale, êtes-vous retourné(e) travailler chez l'employeur qui vous avait congédié(e)? 116

- ◯ oui ----- passez à Q37
- ◯ non

Carte no 2

36. a) Indiquez les motifs pour lesquels vous n'êtes pas retourné(e) travailler chez cet employeur. 117

1- ◯ Vous aviez trouvé un autre emploi.

2- ◯ Vous pensiez devenir l'objet d'un traitement injuste de la part de cet employeur.

3- ◯ Vous pensiez être rejeté(e) par les autres salarié(e)s.

4- ◯ Vous aviez reçu des menaces de cet employeur.

5- ◯ Vous vous étiez entendu(e) avec cet employeur pour ne pas retourner au travail.

6- ◯ Cet employeur a refusé de vous reprendre au travail.

7- ◯ Cet employeur a contesté la décision arbitrale devant les tribunaux.

8- ◯ Autre(s) raison(s), précisez _____

_____

b) Parmi ces motifs, quel est le motif principal pour lequel vous n'êtes pas retourné(e) travailler chez cet employeur? 125

Indiquez le numéro correspondant à l'énoncé choisi

_____

passez à Q75

Cette section s'adresse exclusivement à ceux (celles) qui sont retourné(e)s au travail chez l'employeur qui les avait congédié(e)s.

37. Quand deviez-vous retourner au travail chez cet employeur? 128

_____

38. Quand êtes-vous retourné(e) au travail chez cet employeur? 134

jour _____ mois _____ 19____

Si différence entre Q37 et Q38

39. Pour quelles raisons n'êtes-vous pas retourné(e) au travail le .....? 140

_____

_____

40. A votre retour au travail, combien de personnes travaillaient.....

a) dans l'unité de travail (département, service, équipe de travail) à l'intérieur de laquelle vous êtes retourné(e) travailler? 141

_____

b) dans le même établissement où vous êtes retourné(e) travailler? 144

_____

c) pour l'entreprise de l'employeur qui vous avait congédié(e)? 148

_____

41. A votre retour au travail, la majorité des travailleurs qui travaillaient dans le même établissement que vous étaient-ils syndiqués? 150

○ oui

○ non ----- passez à Q43

42. A votre retour au travail, étiez-vous syndiqué(e)? 153

- ○ oui
- ○ non

43. A votre retour au travail, votre occupation était-elle la même que lors de votre congédiement? 154

- ○ oui ----- passez à Q45
- ○ non

44. Quelle était votre occupation à votre retour au travail? 155

_____

45. A votre retour au travail, vous a-t-on accordé une période de formation? 157

- ○ oui
- ○ non

46. Dans les six (6) premiers mois qui ont suivi votre retour au travail, votre employeur vous a-t-il imposé une ou plusieurs mesures disciplinaires? 158

- ○ oui
- ○ non ----- passez à Q48

Carte no 3

47. Indiquez la ou les mesures disciplinaires qui vous ont été imposées et leur fréquence. 159

- ○ Réprimande(s) écrite(s)
- ○ Coupure(s) de salaire
- ○ Transfert(s) à un poste inférieur
- ○ Suspension(s)
- ○ Congédiement
- ○ Autre(s), précisez _____

_____

Les questions qui vont suivre visent à évaluer les conditions de travail qui ont prévalu à votre retour au travail par rapport à celles qui prévalaient avant votre congédiement.

48. Votre taux de salaire... ⌊⌋ 167

- ○ a augmenté
- ○ a diminué
- ○ est demeuré le même

49. Le nombre d'heures constituant votre semaine régulière de travail... ⌊⌋ 168

- ○ a augmenté
- ○ a diminué
- ○ est demeuré le même ----- passez à Q51

50. Ce changement faisait-il votre affaire? ⌊⌋ 169

- ○ oui
- ○ non

51. Le nombre d'heures de travail fait en temps supplémentaire.. ⌊⌋ 170

- ○ a augmenté
- ○ a diminué
- ○ est demeuré le même ----> passez à Q53
- ○ ne s'applique pas ----->

52. Ce changement faisait-il votre affaire? ⌊⌋ 171

- ○ oui
- ○ non

53. Le niveau de difficulté des tâches reliées à votre occupation... ⌊⌋ 174

- ○ a augmenté
- ○ a diminué
- ○ est demeuré le même ----- passez à Q55

54. Ce changement faisait-il votre affaire? ⌊⌋ 175

- ○ oui
- ○ non

55. L'aménagement de votre horaire de travail... ⌊⌋ 176

- ○ s'est amélioré
- ○ s'est détérioré
- ○ est demeuré le même

56. A votre retour au travail, faisiez-vous partie de la même unité de travail (département, service, équipe de travail, etc...) que lors de votre congédiement? ⌊⌋ 177

- ○ oui
- ○ non ----- passez à Q58

57. Vos relations avec vos compagnons de travail... ⌊⌋ 178

- ○ se sont améliorées
- ○ se sont détériorées ----- passez à Q59
- ○ sont demeurées les mêmes

58. A votre retour au travail, vos relations avec vos compagnons de travail étaient... ⌊⌋ 179

- ○ très bonnes
- ○ plutôt bonnes
- ○ plutôt mauvaises
- ○ très mauvaises

59. A votre retour au travail, aviez-vous le même supérieur immédiat que lors de votre congédiement? 182

- ○ oui
- ○ non ----- passez à Q61

60. Vos relations avec votre supérieur immédiat... 183

- ○ se sont améliorées
- ○ se sont détérioriées ----- passez à Q61
- ○ sont demeurées les mêmes

61. A votre retour au travail, vos relations avec votre supérieur étaient... 184

- ○ très bonnes
- ○ plutôt bonnes
- ○ plutôt mauvaises
- ○ très mauvaises

62. Après votre retour au travail, jugez-vous que cet employeur vous a traité(e)... 185

- ○ de façon juste ----- passez à Q64
- ○ de façon injuste

63. Expliquez en quoi votre employeur vous a traité(e) de façon injuste. 186

_____

_____

_____

_____

_____

64. Etes-vous toujours à l'emploi de cet employeur? 190

- ○ oui ----- passez à Q73
- ○ non

65. Quand avez-vous quitté cet employeur? 191

mois _____ 19 ____

Carte no 4

66. Indiquez la raison pour laquelle vous avez quitté cet employeur. 195

- ○ Vous avez de nouveau été congédié(e) -- passez à Q67
- ○ Vous avez démissionné ---- passez à Q69
- ○ Votre poste a été aboli
- ○ L'entreprise a fermé ses portes ---> passez à Q73
- ○ Autre(s) raison(s), précisez _____

_____

67. Les raisons invoquées par l'employeur pour ce congédiement étaient-elles les mêmes que celles invoquées lors de votre congédiement précédent? 196

- ○ oui
- ○ non
- ○ ne sais pas

68. Lors de ce congédiement, avez-vous utilisé le même recours? 197

- ○ oui
- ○ non

si non, pourquoi? 198

_____

_____

_____

TERMINEZ ICI

69. Avez-vous remis votre démission... 201

- ◯ à cause du comportement de l'employeur
- ◯ pour d'autres raisons qui ne concernent pas le comportement de l'employeur ---- passez à Q71

70. Quel était ce comportement? 202

_____

_____

71. Autre que les montants dûs (salaires, vacances, etc...), l'employeur vous a-t-il remis un montant d'argent lorsque vous avez démissionné? 204

- ◯ oui
- ◯ non ----- passez à Q73

72. Quel était ce montant d'argent? 205

_____$

73. Si vous étiez à nouveau congédié(e) et que vous y étiez admissible, réutiliseriez-vous le même recours? 210

- ◯ oui
- ◯ non

Pourquoi? 211

_____

_____

_____

_____

_____

- A être complété par l'interviewer -

Sexe du répondant

215

- ◯ masculin
- ◯ féminin

Lieu de rencontre

215

- ◯ domicile
- ◯ Commission des normes du travail
- ◯ autre

Durée de l'entrevue

216 217

_____

Présence de d'autres personnes à l'entrevue

218

- ◯ le(la) répondant(e) était seul(e)
- ◯ quelqu'un d'autre était présent mais n'a pas influencé les réponses du(de la) répondant(e)
- ◯ quelqu'un d'autre était présent et a influence les réponses du(de la) répondant(e)

Numéro de la sentence arbitrale

220

SA-124- _____

Date de la rencontre

220

_____

Informations additionnelles au questionnaire

1. Fonction du salarié (niveau hiérarchique)

_____ 234

2. Dossier disciplinaire antérieur au congédiement

_____ 235

3. Secteur industriel de l'employeur

_____ 236

4. Dispositif de la sentence arbitrale

_____ 237

5. Date du congédiement

_____ jour _____ mois 19 ___ 239

6. Date du dépôt de la plainte

_____ jour _____ mois 19 ___ 245

7. Date du rapport d'enquête de l'inspecteur-enquêteur de la Commission des normes du travail

_____ jour _____ mois 19 ___ 251

8. Date à laquelle le salarié demande le transfert de la plainte à l'arbitrage

_____ jour _____ mois 19 ___ 257

9. Date de la réception du dossier pour la nomination d'un arbitre

_____ jour _____ mois 19 ___

265

10. Date de la nomination de l'arbitre

_____ jour _____ mois 19 ___

271

11. Date de la sentence préliminaire

_____ jour _____ mois 19 ___

277

12. Date de la première journée d'audition

_____ jour _____ mois 19 ___

283

13. Si plusieurs journées, date de la dernière journée d'audition

_____ jour _____ mois 19 ___

289

14. Date de la sentence arbitrale

_____ jour _____ mois 19 ___

295

15. Date de la réception de la sentence arbitrale à la Commission

_____ jour _____ mois 19 ___

301